

조직을 변화시키는 패턴 이야기

EVA네가 들려주는 Fearless Change 두 번째 이야기

자신이 몸담고 있는 조직이 능동적이며, 합리적이라고 생각하는가? 만약 “예”라고 생각하면 정말 좋은 회사에 다니고 있는 것이다. 하지만 여러분의 제안이 별 검토 없이 거절되거나, 제안한 사람에게 일을 맡겨 버려, 더 이상 어떠한 의견 공유도 이뤄지지 않는 조직이라면 어떻게 해야 할까? 경력이 쌓이다 보면 기술보다 사람들과의 협상과 대화를 통해 기회를 만들 수 있느냐가 더 중요하게 와 닿을 것이다. 이번 글에서는 조직을 점진적으로 변화시키고 능동, 자발적으로 만드는 패턴들을 소개하고자 한다.



EVA네 (정리 · 손영수) arload@live.com (아키텍트로 가는 길) | 한국에 몇 안 되는 패턴 저자이며, 데브피아 소프트웨어공학 스터디인 EvaCast를 7년째 이끌고 있다. 이 땅의 개발자들을 위해 스터디 멤버들과 함께 한 결과물을 <http://www.EvaCast.net>을 통해 무료로 공유하고 있다. 부족한 실력이지만 지식을 나눌 때는 누구보다 ‘부자’라는 자부심을 가지고 지식 나눔에 힘쓰고 있다. Pattern 전도사를 꿈꾸고 있으며 PLoP과 같은 Pattern 학회를 국내에 만드는 것이 꿈이다.

자신의 의견에 동조하는 사람들을 모았다면, 이제 풍성한 모임을 만들어 변화를 가져오는 전략을 다듬고 수립하는 것(Meeting and More)이 필요하다(앞선 이야기는 마소 2010년 2월호 참고).

만남 그리고 그 이상의 것을 이끌어 내라 - Meeting and More

이런 노력은 회의를 통해 사람들과 협업해 성과를 만들어 내고 바쁘거나 특별히 만나야 하는 중요한 사람들은 개별적으로 만나 신뢰성과 비전을 끊임없이 공유함으로써, 사람과의 관계를 돈독히 하기 위한 패턴을 설명하고 있다. 즉 이메일을 보내기보다는 직접 식사와 함께 만나면서 서로의 비전을 공유해 나간다는 것이다.

Do Food - 음식 나누기

교육을 받을 때 과자와 아이스크림을 나눠 주면 분위기가 좋아지고, 더 창의적인 아이디어가 많이 나오는 경향이 있다. 그래서 어떤 주제가 있는 회의 같은 경우 먹을 것을 나눠 먹으며 회의를 하는 것이 좋다. 논제(Agenda)가 있는 회의인 경우 Do Food을 사용하는 게 좋지만, 정기회의나 목적이 없는 회의인 경우는 오히려 느슨해진다. 그리고 소규모 팀에는 좋지만, 대규모 회의에서는 Do Food가 오히려 좋지 않다.

적극적인 참여가 중요한 능동적일 수 있는 회의에는 Do Food를 이용하길 권한다. 특히 뒷사람이거나 협상 시에는 꼭 음식을 제공해 분위기를 좋게 만들어야 한다.

Do Food를 잘하기 위해 고려해야 하는 상황

- 적절한 예산 확보가 중요 : 이러한 예산을 확보할 수 있는지 고민하고, 예산 확보가 어렵다면 각자가 자신의 음식을 준비한다.
- 개인의 취향에 맞는 음식을 제공 : 다양한 사람의 체질이나 취향에 맞춰 음식을 제공한다.

한편 Do Food는 Group Identity를 확보하기 위한 좋은 수단으로 평가된다. 외국의 유명 소프트웨어 회사는 음식 제공에 많은 투자를 하는데, 자사 제품 이름이 적힌 음료나 식품을 만들어 애사심과 Group Identity를 확보하고 회의 시 커뮤니케이션의 활성화를 꾀할 수 있다.

Right Time - 타이밍을 맞춰라

어떠한 의견을 나누고 개진하는 과정에는 타이밍이 매우 중요하다. 상사나 의사결정권자, 또는 주위 사람들이 항상 모든 것을 객관적으로 처리한다고 보긴 어렵다. 마찬가지로 상사에게 무엇을 요청할 때도 상사의 기분을 고려하고 상사가 편한 느낌을 갖는 시간대에 기안이나 보고를 제출하는 것이 좋다. 타이밍을 잘 맞추자. 가능하면 하루 중 상사가 가장 기분이 좋고 느긋할 때 기안



〈화면 1〉 Right Time

이나 회의를 잡길 바란다.

또한 팀원이나 구성원들과 회의할 때 역시 타이밍이 중요하다. 대부분의 경우 바쁜 월요일은 회의를 잡지 않는 것이 좋다. 그 동안에 밀린 업무로 인해 누구나 달갑게 맞아주기 힘들기 때문이다. 가벼운 모임이라면 Brown Bag 패턴으로 점심시간을 이용해 이야기하라. 그리고 타이밍을 맞추기 힘든 사람은 회의에 참여시키기보다는 Personal Touch를 통해 그의 의견을 이끌어 내자. 이 경우에는 Ask for Help 패턴을 잘 이용하길 권한다.

Next Step - 다음 단계로 나가기

회의에서는 어떠한 합의를 내고 그 다음 단계로 나갈 수 있는 합의를 얻어야 한다. 아무런 동의, 합의도 못 얻어내고 논쟁만 주고받는 회의가 가치 있을까? 어떻게든 다음 단계로 나아갈 수 있는 합의와 동의를 이끌어내는 회의를 만들어야 한다. Next Step의 부작용으로, 전체의 동의가 없이 고위층만이 제안하는 지시로 인해 다음 단계로 진행된다면 조직 내에 여러 가지 저항이 발생하기도 한다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 팀장이 낸 아이디어를 팀장이 직접 하지 말고 다른 사람에게 주도적으로 할 수 있게 권한을 위임해야 하며, 고위층의 의견을 전면적으로 부정하기보다는 더 보완한다는 형태로 진행해 의견을 물어 나가게 해야 한다. 그리고 사람을 능동적으로 바꿀 수 있는 동기 부여가 있어야 한다.

국내 조직의 직급 문화와 외국의 능력 중시 문화가 큰 차이를 만들어 낸다. 외국 문화는 우리와 달리 능력을 중요하게 여기는 문화이므로 직급이 올바른 권한을 가지는 것이 맞지만, 연차로만 권한을 인정받는 곳에서는 종종 이러한 문제가 발생한다.

External Validation - 외부에 검증된 자료

회의 시 외부의 저널, 간행물 자료를 가져와 자기 의견의 신뢰성을 높여야 한다. 이것을 Plant Seed와 함께 사용하는 것이 중요하다. 즉 외부 자료를 틈틈이 일상에 공개함으로써, 자신이 추구하는 변화에 대한 생각들을 가랑비에 젖듯이 공개해야 한다.

상사나 이해 당사자가 중요하게 여기는 External Validation을 파악해야 한다. 대부분의 상사는 기술보다는 경영, 업계 흐름과 연관된 자료들을 찾아보는데, 그것들 가운데 내가 이끌고자 하는 변화와 부합되는 자료가 있다면 적극 활용해서 높은 효과를 얻을 수 있다.

Plant the Seed - 씨앗을 뿌려라

씨앗은 여기저기 뿌려라. 다 자라지는 못하지만, 일부는 여기저기서 자라난다는 의미이다. 자신이 일으키고자 하는 변화, 주

제와 관련된 긍정적인 자료를 사내 여기저기에 붙이거나 공유하라. 그러면 나중에 이것들이 하나 둘씩 자라서 조직원에게 직간접적으로 긍정적 영향을 미치게 된다. 이러한 씨앗을 뿌리기 이전에 팀원들의 성격을 파악해야 한다. 대체적으로 70%는 변화에 수동적이고 30%는 변화에 능동적인 자세를 취한다고 한다. 전체를 변화시키기보다 변화를 좋아하는 30%(Early Majority)를 통해 다른 70%를 변화하게 만드는 것이 중요하다.

위에서 변화를 줄 때도 역시 현실 감각이 필요하다. KT처럼



〈화면 2〉 Plant the Seed

고위직에 '신세대 용어 맞추기' 시험을 실시해서 젊은 고객들의 생각을 읽을 수 있는 씨앗 문화를 회사가 만든 경우도 있다. 이런 식으로 미리 씨앗이 될 만한 자료들을 여기저기 뿌리는 게 중요하다.

Stay in Touch - '우츠프라 카치아'

Evangelist와 Dedicated Champion과 같은 협력자나 팀원들과 자주 연락하라. 마치 계속 만지지 않으면 죽는 꽃인 '우츠프라 카치아'를 키우듯이 계속 만나야 한다. 오전 정기회의도 팀의 성격이나 특성에 맞춰 균형감 있게 진행해야 한다.

- Project 성격 → 긴급하게 상황이 급변되는가?

- 팀의 규모 → 소규모 팀일 경우 더욱 자주 해라.

- 대규모 → 대규모 모임은 한 달에 한번 모여라.

정기적인 회의가 관례적으로 느끼지 않게 만들어야 한다. 모든 사람이 모임의 필요성을 느낄 수 있게 지루하지 않고 비전을 공유하며 문제를 해결해야 한다.

[실 사례]

- K 씨의 경우 한 달 동안 회사의 강제 회의가 진행되자 더 이상 나눌 얘기가 없을 만큼 지루한 분위기가 생겼다. 게다가 상황이 더 나빠져 출석 체크의 시간으로 변하게 되었다고 한다. 그래서 분위기를 바꿔 웹 서핑 중 얻은 괜찮은 자료나 기술을 공유하는 시간을 가지면서 해결했다고 한다.

- H 씨가 본 이상적인 팀장의 경우에는 정기적인 회의보다 Personal Touch를 이용했다. 그 팀장은 팀원 모두와 개별적으로 커피를 마시며 문제점들을 파악하고 해결해 주었다고 한다.

결국 팀원들이 그 팀장에게 힘을 실어줘서 추진하는 일마다 승승장구했다고 한다.

결국 만남 속에서 끊임없는 목적의식과 비전을 심어줘야 한다. 연구 결과를 보면 목표가 있는 스트레스는 대체적으로 건널만 하지만 목표가 없어서 받는 스트레스는 정말 큰 걸로 나타났다. 그러니 방향성과 비전을 모임에서 계속 공유해야 한다. 그리고 낮은 자세(눈높이 자세)로 상대방이 쉽게 나의 단점에 피드백을 주고받게 만들고, 다른 이의 얘기를 경청함으로써 변화를 위한 전략을 다듬고 여러 가지 씨앗들을 뿌려 서서히 대중(Majority)들이 나의 생각에 젖어 들게 만들어야 한다.

Take Action

이제 많은 사람들을 서서히 변화시키는 작업을 했다. 이제 내 편을 더 많이 만들기 위해 본격적인 촬영을 시작해야 한다(Take Action). A라는 변화나 행위를 하고 싶을 때, 부정적인 생각과 피드백을 받을 수도 있지만 해보지 않고는 모르는 일이다. 완벽을 너무 추구한 나머지 아무것도 하지 않는 것보다는, 어떠한 행동을 취하면서 실제 느껴 보는 것이 중요하다. 행동을 취하기 위해서는 다음과 같은 패턴들이 필요하다.

Just Do It

Evangelist랑 아이디어가 있으면 가만히 있지 말자. 어떠한 행동을 하면서 설득해야 한다. 일도 시작하지 않으면서 다른 이를 설득할 수 있을까? 자기 조직의 변화를 주기 위해서는 실패를 두려워하지 말고 변화의 목적을 달성하기 위한 무언가를 진행해야 한다. 아무것도 하지 않고 어떠한 문제가 있는지 미리 예측하기는 힘들다. 실패를 하더라도 무엇 때문에 실패했는지 Lesson-Learned하면서 우리의 생각을 발전시켜야 한다. 에디슨 같은 경우는 수십 번의 실패를 이겨낸 후 성공을 한 경우이다. 에디슨처럼 91번 실패하더라도 다시 시작할 수 있는 자세가 중요하다. 실패를 두려워하지 않는 자세를 가질 필요가 있다.



〈화면 3〉 Just Do It

Just Do It의 중요한 가치는 바로 어떠한 Action을 취해보고 장단점을 구체적으로 알 수 있다는 것이다. 단지 아이디어만으로 윗사람들을 설득할 수 있을까? 회사 상사, 경영진의 입장을 생각해 보자. 회사의 개선(불만)을 얘기하는 것은 경영자나 상사 입장에서는 말만 쉽다고 생각하기 쉽다. 그렇기 때문에 수치화하고 정형화하고 데이터를 만들어 내야 한다.

점진적으로 변화를 주기 위한 일들을 시작해야 한다. 다만 크게 벌리지 말고 조금씩 가랑비에 젖듯이 변화를 가져와야 한다(Time for reflection). 실패를 견뎌내며 서서히 다듬으면서 완성해 나가는 것이다.

실례로, K 씨는 회사의 기존 시스템을 개선하는 시스템 구축 과정에서 팀장이 특정 기술을 선호해 그 기술로 프로젝트를 진행했다. 하지만 팀원들이 익숙하지 않은 기술이라 많은 시행착오와 실수를 범했다고 한다. 결국 팀장이 모든 책임을 지게 되고, 이것은 큰 변화를 Just Do It 해서 실패한 경우이다. 큰 변화를 Just Do It 하는 것은 위험하다. 또한 상사, 후배들이 기술과 트렌드를 모르는 경우, 그 위험을 우리가 다 가져가야 하므로 큰 프로젝트에서 바로 진행하는 것은 적합하지 않다. 그럼 언제 Just Do It을 해야 할까?

● 내부 시스템 리팩토링

결국 이러한 케이스를 잘 찾아 발굴하기 위해서는 개개인의 관심사도 잘 고려해서 Just Do It 할 필요가 있다. 아이디어 역시 할 수 있는 것과 할 수 없는 것을 구분할 필요가 있다. H 씨 같은 경우는 회사의 서버 시스템을 혼자서 점진적으로 리팩토링하고 있다고 한다. 바로 리팩토링하겠다 하면 책임과 부담 역시 커질 뿐 아니라 한 번의 실패로 부정적 인상을 심어줄 수 있으므로 점진적으로 진행하고 있다고 한다.

● 사내 관리 시스템

또한 Y 씨 같은 경우에는 크리티컬하지 않으면서도 조직의 문화에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 관리 시스템을 제공한 경우도 있다. 자신은 소셜 네트워킹 시스템을 짜고 싶었지만, 윗사람들이 그러한 것을 짜는 것을 인정해 주지 않는 분위기였다. 그렇기 때문에 회사의 불편한 시스템 일부를 소셜 네트워킹과 접목시켰다. 사내의 칭찬 시스템이 기존에는 매주 수요일에만 윗사람들에게 메일을 보내는 형태라서 임직원들이 칭찬을 올리는 것을 잊거나 제대로 취합하는 데 시간이 걸리는 문제가 있었다. 그래서 Y 씨는 Twitter API를 이용해 칭찬 게시판을 쉽게 구축했다. 윗사람들도 쉽게 칭찬 현황을 볼 수 있어서 좋고, 임직원들도 자기 편한 시간에 트위터로 칭찬을 올릴 수 있어서 좋았다. 결국 조직에 긍정적인 영향을 미쳐 서서히 변화를 가져왔다고 한다.

결국 변화를 가져오긴 위해서는 조직의 세밀함까지 보는 자기 희생이 필요하다. 또한 Y 씨는 남의 성공 사례를 복사하는 것도 Just Do It을 하는 좋은 방법이라고 한다.

Study Group

Study 그룹을 통해 혼자만의 경험이 아니라 다양한 사람의 시선, 경험, 가치를 얻어 새로운 관점과 대안들을 얻을 수 있다. 또한 변화를 이끄는 데 든든한 지원군이 될 수 있는 큰 장점이 있다. 그러나 스터디 그룹은 동기 부여를 위해 발전한다는 느낌을 팀 구성원이 느낄 수 있게 만들어 줘야 하고 금전적인 지원이나 장소 마련 등에 어려움이 있다. 또한 리더의 희생과 다양한 사람들의 성격과 지식, 경험의 차이를 인정하고 배려하는 모습이 서로에게 요구된다.



〈화면 4〉 Study Group

필자의 스터디에 속한 H 씨는 다양한 스터디에 참여 중인데 많은 스터디가 의외로 노는 분위기가 많고 대부분 정보를 얻으려고만 할 뿐, 함께 공유하려고 하지 않는다고 지적한다. 혼자 스스로 공부하는 것보다 더 많은 것을 얻을 수 있어야 하는데 실제로 그렇지 못하다고 한다. 즉 스터디는 혼자서 얻지 못하는 다양한 관점과 경험들을 얻을 수 있어야 가치 있다고 볼 수 있다.

[스터디 시 필요한 것]

● 실행 능력

어떤 것을 구현해 보자라고 하면 오래가지 못하는 경우를 봤는데 대부분 아이디어만 있지 구체적인 실현 방안이 없었다고 한다.

● 구성원

스터디 구성원 역시 중요하다. 서로 자신의 의견을 내세우기보다는 다듬어 주고 나누어 주고 격려하는 구성원들이 필요하다.

그리고 서로 경험한 대표적인 스터디 그룹의 유형을 분류하면 다음과 같다.

● A 타입

정보의 공급자와 소비자가 명확하게 구분되는 경우, 공급자는 세미나와 퀴즈를 통해 질의응답을 진행하며 지식을 나눈다. 기술적인 공유에만 그친다.

● B 타입

정말 자유롭게 서로의 의견을 개진하고 정기적으로 모인다. 온라인상에 새로운 질문을 던지고 다양한 영역을 다루며 모든 이에게 개방되어 있다. 서로의 경험을 공유하고 IT를 넘어 다양한 분야까지 정보를 공유한다.

● C 타입

소규모의 그룹이며 함께 서적을 번역하고 세미나 활동 등을 진행해 금전적인 지원을 받아낸다. 함께 어떠한 결과물을 얻으며 Group Identity를 만들어 내고 같이 성장해 나갈 수 있다. 하지만 새로운 인력을 받아들이기 힘들다.

Mentor

새로운 아이디어를 적용하려고 할 때에는 멘토의 도움을 받자. 다만 멘토가 모든 것을 해줄 수 있다고 생각하진 말아야 한다. 우리가 원하는 이상적인 멘토를 찾기 힘들 수 있으나, 멘토의 의견을 존중하며 가이드를 받는 것이 중요하다. 가능하면 조직 문화를 잘 이해하는 사람을 멘토로 찾는 게 중요하다. 스터디 팀원들에게 자신이 만난 멘토에 관한 얘기를 들어봤다.

● B 씨

“위의 상사가 모든 것을 주고 베푸는 사람이어서 나도 그 조직에서 그렇게 나누고 베풀고, 같이 고민하는 사람이 되었다.”

● S 씨

“회사의 말도 안 되는 멘토링 시스템을 경험했다. 돌아가면서 수행하는 강제적인 멘토링 시스템에서는 실제적인 멘토링이 이뤄지기 어렵다.”

● H 씨

“멘토(상사)의 성격에 따라 사람이 변하는 것을 느꼈다. 꾸짖는 멘토 밑에 있을 때는 나 역시 멘토를 닮아가 아랫사람을 꾸짖게 되었다. 그러므로 멘토를 선정할 때에는 신중해야 한다.”

● S 씨

“새로운 것을 배울 때에는 주위에서 사람을 찾는다. 마음속 멘토를 정한 다음에 커피 한잔을 나누면서 개인적으로 도움을 요청하고 배워나간다. 각 분야마다 전문 영역이 모두 다르니 그들을 찾아 배우면서 많은 것을 얻게 되었다.”

● T 님

“권력이 있고 어설픈데 아는 멘토가 있어서 엄청나게 힘들었던 경험이 있다.”

이 가운데 S 씨가 말한 내용에 정답이 있는 것 같다. 부담을 주지 않으면서 멘토링을 받는 방법이 의외로 간단했다. 물론 2월호의 Fearless Change에서 언급한 것처럼 완벽한 멘토링은 문화의 차이(Role 문화 vs 직급 문화)로 우리나라에선 힘들 수도 있지만 노력하면 적절한 멘토링은 가능하다고 생각한다.

더 중요한 것은 멘토와 멘티(멘토링 받는 이)가 가져야 하는 마음가짐이다. 멘토는 자신이 옳다고 생각하는 것보다는 멘토링 받는 사람의 환경을 이해하고, 멘티의 시선과 언어로 자신의 의견을 Tailor Made(다듬는 것)하는 것이 중요하다. 역으로 멘티는 무조건 변화를 거부하기보다는, 정말 이 변화가 가져오는 긍정적인 효과를 생각해야 한다. 그리고 변화가 더 나은 것을 가져온다면, 받아들일 수 있는 자세가 필요하다.

결국 서로 자신의 의견을 내세우기보다 이해하고 발전하기 위한 마음가짐이 중요하다고 할 수 있다. 이제 변화를 조직 내에서 서서히 파급하기 위한 사람들을 많이 모아 놓았다. 그럼 이제 사람들 개개인을 어떻게 고려해서 시너지를 내야 할까?

모든 것이 사람에 관한 것이다

『Fearless Change』의 저자인 Linda Rising은 작은 Recorder Consort 팀을 이끈다. 비록 5명에 불과하지만 제 각각 다양한 장단점과 개성이 있게 마련이다.



〈화면 5〉
Recorder Consort

과연 Linda는 어떻게 이 팀을 이끌까? 바로 개별적으로 만나는 것(Personal Touch)이다. Karen은 어렸을 때부터 레코드를 불었기 때문에 가장 뛰어난 실력자이다. 그래서 가장 어려운 부분과 솔로 부분을 맡긴다. Rick은 레코더도 잘 부르지만 기타 연주와 노래 실력이 우수하다. 하지만 Rick은 어려운 부분을 부르는 것을 싫어하며 튀기 좋아한다. 그래서 어려운 부분은 Karen에게 맡기고 다양한 악기 파트는 Rick에게 맡긴다. Anne와 Karl은 온화한 성격이며 적당한 도전을 기쁘게 받아들인다. 그리고

Anne는 피아노도 잘 친다. Anne와 Karl의 온화한 성품 때문에 합주 또는 Karen을 뒷받침하는 연주를 부탁한다. 결국 Linda는 Personal Touch와 Tailor Made 패턴을 이용해 구성원의 다양한 성격과 장단점을 파악하고 적합하게 팀을 조율했다.

Personal Touch - 개별적으로 만나 얘기하라

서로 간의 시각 차이를 이해하고 극복하기 위해서는 팀원들 개개인에 대해 제대로 알 필요가 있다. 많은 관리자들이 하는 오해 중 하나가 ‘조직의 이익을 위해 개인의 희생이 당연하다’라고 생각하는 것이다. 하지만 Linda는 재미난 말을 했다. “많은 사람들이 공동의 이익(즉 회사의 이익)보다 개인의 이익을 중요시 여긴다”는 것이다.

새로운 아이디어를 전파하기 위해서는 개개인에게 어떠한 이점과 영향을 끼칠 수 있는지 말할 수 있어야 하고 개개인의 이익을 설명해 설득해야 한다. 그래서 전체 조직의 성과보다는 개인의 이익에 초점을 맞춰 변화를 유도할 수 있어야 한다. 변화를 주도하는 사람은 개인의 성향을 존중해서 변화를 이끌어야 하며 시각차를 존중할 수 있어야 한다. 다음은 Personal Touch에 대한 EVA팀의 생각을 주고받은 내용이다.

- 외국계 회사에 근무하는 J 씨는 개인의 발전에 투자하는 회사는 결국 회사 자체도 발전하게 된다는 것이 외국계 회사의 시선이지만, 한국에서는 외국회사보다 더 높은 근속년수를 보장하면서도 이런 문화가 없는 게 아쉽다고 말한다.

- 안드로이드 개발을 하고 싶어서 UI를 비롯한 다양한 분야에 경험 있는 사람들을 모으고 있지만 개개인의 동기 부여가 뒤따르지 못하니 설득이 힘든 것을 느꼈다.

- 대학교 동아리를 만들기 위해 서로에게 이익이 되는 이유를 만들었다. 어떤 이는 팀을 이뤄 프로그램을 만들고 싶어서, 어떤 이는 학점을 따기 위해서 어떤 이는 정보 공유를 원했는데 이러한 욕구를 잘 만족시켜 동아리를 구성했다.

그 중에서 가장 인상 깊은 내용은 Y 씨가 팀장으로서 겪은 Personal Touch한 사례이다. 여성 직원인 경우엔 바뀐 머리 스타일을 잡아내고 구매한 화장품의 이름을 대며 칭찬을 적극적으로 행하며, 남성 직원인 경우에는 다음과 같은 다양한 성격을 고려해야 한다는 것이다.

· 절대 존댓말을 하지 말고 강하게 해야만 일하는 사람도 있다.

- 반대로 거리를 좀 두고 존중하면서 “~씨”라고 부드럽게 말해야 하는 사람이 있다.
- 그리고 항상 모니터링하고 감시해야 하는 사람이 있다.

Y 씨의 경험으로는 결국 여러분의 회사에 사람이 계속 사라지고 있거나 팀원이 수시로 바뀌는 부서는 팀장이 Personal Touch를 못한 경우가 대부분이었다고 한다. 변화를 이끌기 위해서는 구성원 하나하나를 개별적으로 이해하고 개개인의 고충을 풀어주는 것이 정말 중요하다.

Tailor Made - 상대방에 맞게 메시지와 자신의 의견을 다듬어라

새로운 아이디어를 전달하기 위해서는 조직의 매니저에 맞게 자신의 전략을 다듬어서 전달해야 한다. 조직의 매니저가 고민하고 있는 문제들을 나의 아이디어로 어떻게 풀 수 있는지를 설명하는 것이 관건이라고 할 수 있다. 그리고 가능하다면 구체적인 과정을 만들어 단계별로 전달하자.

대부분의 컨설턴트가 자신이나 회사가 가진 기술의 장점만 얘기해서 실패하는 경우를 종종 볼 수 있다. 그렇게 말하기보다는 “내가 제안한 방법을 사용하면, 모든 문제는 해결해 줄 수는 없지만, 지금 당신 회사의 A 문제를 50%는 해결해 줄 수 있고, 조직이 가진 리스크도 50%로 줄여 줄 수 있다”라고 설득하는 것이 더 낫다. 『과워포인트 블루스』라는 서적이 있는데 여기서 한국형 프레젠테이션을 제안한다. 여기의 핵심 메시지는 다음과 같다. 여러 개의 메시지가 다 좋겠지만 한국 실정에 맞는 핵심 메시지 2개만 던져라. ‘당신에게 딱 맞는 두 가지의 장점이 있다’라고 상대방의 문제점에 맞게 해결책을 제시해야 된다는 것이다. 기술 도입으로 발생하는 조직(팀) 내부의 득실을 파악해 설득하자.

W 씨 같은 경우에는 회사의 형상관리, 자동 빌드 프로세스를 도입하기 위해 지식 전파와 서버 구입이 필요했다고 한다. 개발자나 관리자에게는 개발 기간의 단축이 가능해진다는 것을 전달했지만, 영업 출신의 상무는 이러한 것을 이해하지 못했다고 한다. 그래서 W 씨는 윗선에 서버 구입 시 드는 비용과 서버 미 구입 시 드는 비용을 노동 단가를 기반으로 축출해서 전달했고 결국 결재를 받아냈다. 서로 윈-윈이 되는 상황을 만드는 것 역시 중요하다. 나의 이익만 내세우기보다는 다른 사람의 이익과 나의 이익에 적절한 균형을 맞추는 것이 필요하다. 나에게 100, 다른 사람에게 20이 되는 이익보다 서로 70의 이익을 얻을 수 있는 것이 더 나은 솔루션이다. 혼자 가면 빨리 갈 수 있지만 함께 가면 멀리갈 수 있다는 진리를 잊지 말자!

Shoulder to Cry On - 고민을 털어 놓아라

새로운 아이디어를 조직에 소개할 때, 종종 실수하게 되고 용기와 자신감을 잃게 될 때가 있다. 변화를 주도하는 사람이라는 이유만으로 실수에 찢찢매매 되고, 결국 좌절하는 경우를 종종 본다. 너무 힘들 때(새로운 아이디어를 도입하다 고충을 겪는) 동병상련의 상처를 가진 사람들을 만나 고민을 털어놓자. 최소한 동정이라도 받을 수 있으며 비슷한 고민을 해본 사람들이기 때문에 좋은 조언들을 들을 수 있다. 그리고 혼자가 아님을 느낄 수 있다.



〈화면 6〉
Shoulder to Cry On

새로운 아이디어를 소개하는 일이나 프로세스에 관심 있는 사람들을 만나 이야기를 나눠보라. 점심, 저녁 또는 여유를 가질 수 있는 시간에 집과 직장에서 떨어진 곳에서 만나보자. 일상을 벗어나 편하게 얘기할 수 있는 공간이 좋다. 이곳에서 다른 사람의 하소연을 듣다 보면 다른 관점에서 문제를 해결하는 방법이 보일 수 있고, 또한 내가 겪은 문제들을 구체적으로 말하면서 자신의 문제를 객관적으로 바라볼 좋은 계기를 찾을 수 있다.

또한 이러한 커뮤니티에서 Innovator나 Connector를 만났으로써 여러 가지 조언과 문제의 해결책을 찾을 수 있다. 고민거리를 혼자 가지고 있지 말고 다른 이와 공유하자.

정리

본격적인 변화를 일으키기 전에 사람들에게, 서서히 자신의 생각에 동의할 수 있게 여러 씨앗들을 뿌리고 전파한다. 그리고 가벼운 만남에서 음식을 나누며 검증된 자료들과 계속되는 관심으로 그들을 내 편으로 이끌어야 한다. 다음엔 생각에 머물지만 말고 변화를 이끌어오는 행동을 하면서 멘터와 스터디 그룹을 구축해 자신의 의견을 가다듬고, Early Adaptor를 넘어 Early Majority(변화를 받아들이는 대중)를 서서히 확보한다. 다만 메시지를 전달할 때에는 대중에게 정말 필요한 것이 무엇인지를 파악하고 이 변화가 대중들 각각에게 어떠한 이익을 가져오는가의 관점에서 잘 다듬어 전달해야 한다. 그리고 중요한 사람이나 변화에 저항하는 사람은 개별적으로 만나, 그들의 개인적인 상황을 파악하고 그들의 상황에 맞게 메시지를 다듬어야 한다. ㉠